Négocier la modernisation ou moderniser la négociation ?

par Denise Annandale-Massa et Vincent Merle (*)

L'équilibre entre le projet économique et le projet humain est la clé du consensus qu'il faut obtenir entre tous les partenaires sociaux pour gagner la bataille économique.

Antoine RIBOUD
Modernisation, mode d'emploi - VGE 1987 - P. 15.

La modernisation est-elle négociable ?

Le thème de la modernisation négociée est né d'un constat et d'une inquiétude.

Des bouleversements radicaux qui ont renouvelé le dialogue social sur les nouvelles technologies

Le constat c'est celui de la radicalité des bouleversements dans les systèmes de travail à la faveur de l'introduction des nouvelles technologies. Il y a une dizaine d'années, la notion de nouvelles technologies était étroitement associée à celle de déqualification, d'intensification des tâches et de dégradation des conditions de travail. Les espoirs suscités par le "progrès technique" dans les années soixante avaient laissé place à bien des désillusions ; l'ouvrage collectif publié par la CFDT en 1977 intitulé *"Les dégâts du progrès"* marque sans doute, à cet égard, un tournant dans les représentations collectives. Au début des années 80, négocier les nouvelles technologies, c'était avant tout tenter de contrebalancer les décisions patronales en matière d'investissement matériel par des revendications touchant aux conditions de travail.

Des mutations organisationnelles plus que techniques

Le rapport d'Antoine Riboud, *"Modernisation, mode d'emploi"* rédigé a la demande du Premier Ministre de l'époque (Jacques Chirac en 1987) marque incontestablement une étape dans la perception des nouvelles technologies et de leurs conséquences sociales. Faisant suite à de nombreuses analyses (et notamment celles des "groupes de stratégie industrielle" organisés par le Commissariat général au Plan), ce rapport

(*) Cet article reprend les conclusions d'une étude réalisée par le Cabinet BERNARD BRUNHES CONSULTANTS pour le Ministère du Travail. Elle a été réalisée avec la collaboration de Nathalie Weil.

souligne que la mutation qui est en cours dans les entreprises va bien au-delà des stricts changements techniques ; les nouvelles technologies n'ont pas simplement pour effet de remplacer l'homme par la machine ni d'accélérer la vitesse de production d'un bien ou d'un service (par exemple accélération du "temps copeau" dans un atelier d'usinage ou traitement des chèques dans un centre de compensation) ; elles apparaissent comme l'un des éléments d'une mutation profonde de l'organisation productive elle même. Ce sont les principes même de l'organisation taylorienne qui se trouvent ébranlés sous l'effet d'un double mouvement d'intégration de plus en plus poussé des modes opératoires et de flexibilité accrue des installations productives.

Comme le dit B. CORIAT : *"La tension est désormais portée davantage sur le travail mort et la rationalisation des temps-machine que sur l'intensification du travail vivant (...) La micro-électronique et l'informatique permettent un bond en avant dans l'économie générale des flux à l'œuvre dans la production matérielle ; peuvent être optimisés non seulement les complexes circulation-opération mais aussi les alimentations en pièces intermédiaires, les consommations d'énergie et de matériaux, en bref tout ce qu'en termes comptables on désigne comme des "en-cours" et qui correspondent au concept théorique de capital circulant"* (B. CORIAT, 1990).

Ce déplacement de l'objet central des techniques d'organisation du travail du temps humain vers le temps machine est montré clairement par Antoine RIBOUD lorsqu'il observe "*qu'une usine produisant 5.000 tonnes de yoghourts par an coûtait il y a dix ans 100 millions de francs et requérait 400 emplois. Elle coûte aujourd'hui 200 millions de francs et requière 200 emplois.* Et il ajoute : *Le prix relatif de la technologie est devenu tel que son amortissement en vient à coûter plus cher que les salaires directs dans un compte d'exploitation industriel"*. Ceci est d'autant plus marqué que le caractère programmable dont les nouvelles technologies de l'information ont permis de doter les générations actuelles de machines-outils ou de manipulateurs, permet de fabriquer, simultanément si nécessaire, une gamme différenciée de pièces, sur la base d'une forme élémentaire donnée. Or, *"les conséquences de ce "déplacement" en ce qui concerne le travail des hommes, les savoir-faire et les aptitudes requises sont de considérable portée. C'est toute l'ingénierie humaine et sociale qui se trouve fondée sur d'autres bases"* (B. CORIAT - idem).

En d'autres termes, "*dans la nouvelle technologie, ce n'est pas la technique qui est nouvelle, c'est le travail de l'homme... La productivité contemporaine ne résulte plus du seul investissement physique. Elle procède de la qualité, de la motivation, de la compétence, de la simplification des procédures et elle s'obtient par l'optimisation du système socio-technique qu'est une entreprise"*.

L'émergence de ce nouveau modèle productif n'a pas fait disparaître les enjeux en termes de conditions de travail mais elle a renouvelé les termes du dialogue social. Non seulement parce que la recherche d'une plus grande motivation et d'une plus grande compétence ne va pas sans remise en cause des relations de pouvoirs et des rapports hiérarchiques mais surtout parce qu'il devient de plus en plus difficile de distinguer les débats sur les choix technologiques des débats sur les conséquences sociales de ces choix. Les innovations technologiques engagent en elles même, le plus souvent, des changements dans la gestion de la production et dans la gestion du travail dont la réussite est plus déterminante que le choix des outils techniques eux-mêmes.

Ce type de mutation n'est pas unique dans l'histoire du système productif ; les grandes étapes de progrès technologiques ont toujours correspondu à des reconfigurations fortes des rapports de travail et des systèmes socio-techniques, sans que l'on puisse établir de relation causale stricte entre la dynamique du changement technique et celle des formes d'organisation du travail. Mais ce qui fait sans doute la spécificité des changements actuels, c'est la rapidité de cette reconfiguration, après une phase dans laquelle les nouvelles technologies ne semblaient pas remettre fondamentalement en cause les formes d'organisation du travail de type taylorien (elle semblait même parfois en favoriser l'extension - cf. par exemple les effets du développement de l'informatique dans le tertiaire avec la création de services de saisie).

Un nouvel espace pour le dialogue social dans l'entreprise

Du même coup, la question de la "neutralité" de la technique se pose en des termes différents. Les nouvelles technologies n'apparaissent plus seulement comme un tribut à payer au progrès, dont les implications pratiques sur le travail humain seraient très fortement contraignantes. Si les choix sont autant organisationnels que techniques, si la rentabilité des investissements matériels est fortement tributaire des compétences et de l'implication des salariés, un nouvel espace s'ouvre pour le dialogue social dans l'entreprise.

Cela n'avait pas échappé aux organisations syndicales dès la fin des années 70 puisqu'elles mettaient l'accent dans leurs analyses sur "le caractère inextricable des transformations sociales et des innovations techniques" (J. P. FAIVRET, J.L. MISSIKA et D. WOLTON, 1977). Toutefois, la perception du développement des nouvelles technologies demeure, à cette époque, marquée par

un certain fatalisme : d'une part, l'évolution des techniques semble répondre à une logique qui lui est propre et sur laquelle les salariés n'ont guère de prise ; d'autre part, les effets des nouvelles technologies sur l'organisation et la qualification du travail apparaissent le plus souvent comme des conséquences mécaniques des techniques elles-mêmes. Si quelques voix s'élèvent, dans le milieu syndical, pour affirmer que les nouvelles technologies sont créatrices de libertés ou pour prôner des *"propositions industrielles alternatives"* (cf. P. Zarifian - 1984), dans l'ensemble les syndicats sont d'autant plus mal à l'aise face aux nouvelles technologies que, traditionnellement, ils se refusent à entrer dans un processus de négociation sur les choix d'investissement et sur les choix industriels. Refusant toute pratique de "co-gestion", ils préfèrent porter le débat sur un terrain politique (cf. par exemple leurs prises de position dans le cadre des commissions de politique industrielle du Plan) ou dénoncer la "logique capitaliste" qui sous tend les décisions patronales. Les nouvelles technologies ne deviennent un objet de concertation et de négociation dans l'entreprise qu'au travers des objets traditionnels de revendication : salaires, emplois, classifications, conditions de travail.

Cette position est cependant inconfortable à bien des égards, notamment parce qu'elle laisse entière la question des formes de contre-pouvoir des salariés : ce qui reste de maîtrise technique par les salariés de l'outil de production (le savoir-faire des ouvriers de métier dont le rôle au sein des organisations syndicales est stratégique) se trouve encore réduit sous l'effet des nouveaux systèmes que maîtrisent seuls les techniciens. Les opérateurs deviennent tributaires d'un savoir technique et d'une connaissance de l'ensemble du système qui leur échappe en grande partie et qui disqualifie les connaissances pratiques qu'il détenaient dans les anciens systèmes (cf. par exemple les effets de l'installation de processus de traitement automatisés dans l'industrie laitière sur la qualification des opérateurs dont les savoir reposaient sur une connaissance empirique de la matière et des processus de transformation à chaque séquence de fabrication).

De nouvelles difficultés stratégiques

L'émergence d'un autre modèle de "modernisation" dans lequel la dimension strictement technique apparaît moins déterminante et dans lequel les progrès de productivité découlent avant tout de l'optimisation du système sociotechnique, a pour effet de lever certaines ambiguïtés des positions syndicales, mais aussi de placer ces dernières face à de nouvelles difficultés stratégiques.

D'une part, le développement des nouvelles technologies s'opère de moins en moins selon une logique de substitution instantanée d'un procédé de production à un autre. L'automatisation est un processus graduel, qui s'opère étape par étape et qui met en jeu non seulement les outils de fabrication mais aussi les relations fonctionnelles entre services, les systèmes de transmission d'information, la nature des produits, les modes de management... Comme l'ont montré les travaux du LEST sur l'automatisation dans les PME, ce processus correspond rarement à un plan d'ensemble dont toutes les répercussions seraient maîtrisées dès le départ par la direction de l'entreprise ; il s'opère plutôt selon une démarche d'essai-erreur, au travers de laquelle l'entreprise accomplit une sorte d'apprentissage collectif et rectifie progressivement sa "trajectoire" en matière d'innovation.

Dans ces conditions, l'expertise sur les choix technologiques n'est plus le seul fait de la Direction ou des spécialistes de la Recherche-Developpement et les décisions d'investissement impliquent une réflexion préalable sur les formes d'organisation du travail et les contenus d'emploi. A l'image d'une rationalité technique qui s'impose aux salariés, se substitue celle d'un univers complexe, marqué par de fortes indéterminations et qui progresse par une série de micro-ajustements ou par combinaison de régulations localisées. Ainsi, une entreprise de biens de grande consommation qui adopte des principes de production à flux tendus tout en diversifiant ses produits et en cherchant une amélioration de la qualité, doit-elle nécessairement mettre en œuvre un système de circulation d'informations extrêmement complexe qui va de la gestion des commandes par informatique à la comptabilité-fournisseur en passant par la gestion des stocks, la logistique, la comptabilisation des heures travaillées...

L'architecture d'un tel système implique de multiples interfaces entre des applications informatiques "locales". Dans bien des cas, personne dans l'entreprise ne maîtrise totalement l'ensemble des systèmes et des sous-systèmes en usage à un moment donné ; l'optimisation de la circulation de l'information ne peut se faire sans de multiples ajustements qui requièrent la coopération de tous ceux qui gèrent chacun des segments du dispositif.

Un tel schéma laisse des marges importantes pour "négocier la modernisation" sans craindre de glisser vers la cogestion et sans risquer de cantonner les revendications syndicales aux seuls effets négatifs sur les conditions de travail des changements de matériels. Il redonne à de nombreux opérateurs - en tout cas aux plus qualifiés d'entre eux - des degrés d'autonomie et de responsabilité qui leur permettent de retrouver une certaine maîtrise de l'outil de production.

En contrepartie, la flexibilité productive ne va pas sans une plus grande souplesse dans la gestion de l'emploi et des qualifications : exigence

de variabilité des effectifs, recherche d'une plus grande polyvalence, aménagement du temps de travail pour assurer un temps maximum d'engagement des machines etc...

Les conditions sociales de rentabilisation des investissements matériels deviennent donc un enjeu important du dialogue social dans l'entreprise. La recherche de compromis dans ce domaine peut permettre de dégager des solutions qui concilient l'intérêt des salariés et la recherche d'une plus grande efficacité productive (on pense par exemple à des cas où les entreprises ont mis fin à une politique systématique de recours aux CDD et à l'intérim et qui ont, de ce fait, réduit sensiblement les problèmes de rebut et de maintenance des équipements).

A bien des égards, la dynamique de modernisation en cours offre des voies de sortie à la situation de blocage dans le dialogue social sur les nouvelles technologies. L'accord national signé par les partenaires sociaux le 23 septembre 1988 en témoigne et reflète une évolution importante des analyses patronales et syndicales depuis l'échec des négociations sur la flexibilité. Encore faut-il qu'un tel accord, ou celui signé dans la métallurgie qui réaffirme *"la place de l'homme dans la production "*, ne demeure pas de *"pieuses déclarations"* ou *"un tribut payé, en passant l'humanisme"* pour reprendre les expression de J. D. REYNAUD.

C'est sur le terrain même de l'entreprise que peut s'opérer la traduction concrète de cette transformation des conditions du dialogue social et de la négociation. Or, à ce niveau, les évolutions sont souvent divergentes voire même contradictoires.

Des évolutions très contrastées selon les secteurs et les entreprises

L'émergence du nouveau modèle que nous avons décrit à grands traits est loin d'être uniforme. Comme l'ont constaté plusieurs spécialistes de l'économie et de la sociologie du travail, la rupture avec le taylorisme ne s'opère pas brutalement et les nouveaux outils de production sont encore souvent mis au service d'une organisation du travail qui demeure parcellisée et fortement hiérarchisée. Qui plus est, la dynamique des mutations technologiques est très différente selon les secteurs. La plupart des analyses ont porté sur les industries centrées sur des activités d'usinage et de montage ou fonctionnant sur le mode du process en continu ; cela ne recouvre pas la totalité de l'industrie et cela laisse de côté les activités de services qui pourtant n'échappent pas au mouvement de modernisation (cf les transports, les banques et assurances).

En outre, les stratégies de modernisation ne sont pas uniformes d'un segment a l'autre d'un secteur économique. Par exemple la modernisation accélérée de certaines entreprises en position de leader sur leur marché s'est parfois faite au prix d'un report des phénomènes d'intensification du travail sur les entreprises sous-traitantes ou sur des entreprises moins aptes à procéder à des changements socio-techniques rapides. Inversement, certaines PME se sont engagées dans des politiques d'innovation industrielle et sociale plus rapidement que de grands établissements pour qui la rupture avec les méthodes tayloriennes se heurte à des résistances fortes tant du côté de l'encadrement que des salariés.

Les positions syndicales sont aujourd'hui à l'image de celle de la modernisation des entreprises : parfois très ouvertes aux nouveaux enjeux de la négociation, parfois figées sur des thèmes purement défensifs et sur des logiques du "donnant-donnant". Bien évidemment, la diversité de ces attitudes renvoie en partie au poids des contraintes qui pèsent sur la négociation elle-même ; par exemple, là où la pression sur les effectifs demeure importante (menace de licenciements), la logique défensive tend à l'emporter. Mais elle renvoie aussi à l'état des rapports de force syndicats-patronat et à la force des résistances au changement qui apparaissent tant du côté patronal que syndical.

Une inquiétude née de l'émergence de nouveaux modèles de management

On touche là au deuxième aspect du thème de la modernisation négociée. Si les bouleversements dans le système productif ont suscité l'espoir d'un renouvellement du dialogue social, ils ont aussi suscité des craintes.

Tout d'abord, face aux changements socio-techniques que l'on vient de rappeler, les directions d'entreprise ont elles mêmes mis en place des processus participatifs et de nouveaux modes de concertation avec les salariés : groupes d'expression, cercles de qualité, projets d'entreprise... L'articulation entre ces nouvelles formes de dialogue et le jeu traditionnel des procédures de concertation avec les représentants de salariés et les organisations syndicales ne va pas de soi.

Non seulement il y a là deux modes d'expression concurrents : d'une part, celui d'une expression directe, généralement centrée sur les problèmes immédiats et concrets du travail et son organisation et, d'autre part, celui d'une expression "par délégation" qui tente d'inscrire les intérêts des salariés dans des rapports de force, ou tout du moins dans un dialogue contradictoire entre la direction ; mais on voit apparaître une "division des tâches" entre le "participatif" et le "revendicatif" qui tend à confiner les syndicats dans leur rôle traditionnel. Même lorsqu'ils tentent de se démarquer fortement du discours "langue de bois", leur action demeure largement

perçue par les salariés eux-mêmes comme une défense des intérêts acquis et rarement comme la recherche de solutions constructives et alternatives face aux mutations socio-techniques.

Il n'est pas besoin d'évoquer une quelconque manipulation patronale pour comprendre ce danger d'enclavement des pratiques syndicales. Cette dualité des formes de concertation recueille souvent l'assentiment explicite des salariés qui apprennent à tirer parti des nouvelles formes de concertation pour favoriser l'amélioration de leur travail et laissent le soin aux syndicats de porter devant la direction leurs préoccupations de nature plus conflictuelle ou catégorielle.

Par ailleurs, il est dans la vocation des syndicats d'exercer une certaine vigilance à l'égard de processus participatifs dont le fonctionnement n'est pas dénué d'ambiguïté. Comme le dit D. LINHART : *La réticence (*des entreprises françaises*), pour ne pas dire leur répulsion à réviser de fond en comble les principes d'une organisation du travail très sujette, parce que plus profondément taylorisée, aux dysfonctionnements les oblige à trouver des solutions de survie. Le participatif serait, en l'occurrence, la voie choisie pour limiter les effets dévastateurs d'une délimitation des tâches empêchant toute diffusion des savoirs et savoir-faire tacites des exécutants. Le participatif permet de récupérer tous les savoirs pratiques élaborés à la marge de la norme, tous les savoir-faire adaptés aux situations de travail complexes et de les intégrer dans l'espace de fonctionnement de l'entreprise (...) Si les exécutants "entrent en entreprise", où on leur reconnaît un droit à la parole, s'ils sont insérés dans les échanges, les flux communicationnels qui délimitent précisément l'espace de l'entreprise, s'ils sont soudain en prise avec l'espace de conception, il faut bien avoir présent à l'esprit que ce rôle est purement consultatif et qu'il est déconnecté de leur pratique professionnelle (...) Ils restent cantonnés dans une organisation du travail qui conçoit leur rôle d'une façon très restrictive et ne donne guère de champ où puissent se déployer librement et efficacement les savoirs, savoir-faire accumulés* (D. LINHART 1990).

Quelles que soient les nuances qu'il convient d'apporter à ce constat selon les situations locales, il n'en demeure pas moins que les terrains les plus porteurs de nouvelles formes de concertation se trouvent investis par des initiatives patronales et que le discours syndical a du mal à se dégager du dilemme : soit prendre part aux nouvelles instances, en cautionner par là les ambiguïtés et risquer une intégration étroite à la logique de l'entreprise ; soit ne pas y participer et risquer de se couper des aspirations de la base (cf. l'analyse que fait à ce sujet P. HASSENTEUFEL, 1990).

La sortie de ce dilemme n'est évidemment pas facilitée par l'attitude traditionnelle des dirigeants d'entreprise qui admettent mal que la reconnaissance de la qualité d'acteur aux opérateurs puisse passer, entre autres modalités, par une dimension contestataire et par le "*déni de la rationalité imposée par l'entreprise* (D. LINHART 1990)".

Apprendre à négocier le changement

Ainsi, paradoxalement, les positions des organisations syndicales peuvent se trouver affaiblies alors que les mutations en cours semblent leur offrir un champ d'intervention plus large et une occasion de renouvellement des pratiques revendicatives. La notion de modernisation négociée contient implicitement une réponse à ce danger et à l'affirmation du caractère consensuel du processus de modernisation ; la recherche du consensus ne saurait faire abstraction de la dimension conflictuelle des mutations socio-techniques et l'émergence de diverses formes de participation ne peut dispenser de véritables négociations avec des acteurs collectivement organisés.

Cette incitation à négocier, qui s'inscrit dans une préoccupation plus globale de renforcement des processus contractuels patronat/syndicats, se heurte cependant à des obstacles de taille :

- La faiblesse des organisations syndicales au sein des entreprises, mais aussi leurs divisions qui conduisent à des logiques de surenchère peu favorables à une concertation sur les alternatives en matière d'organisation du travail. Lorsqu'un débat s'amorce sur ces questions (sur lesquelles la réflexion est pourtant fréquente au sein des organisations syndicales), il est très vite court-circuité par le souci de chaque syndicat de manifester sa capacité à défendre les intérêts de ses mandants ou d'obtenir des avantages plus immédiatement perceptibles qu'un changement dans des modes d'organisation.

- L'introduction des nouvelles technologies "*accroît les possibilités de contournement de la législation existante et donc de mise en œuvre de la flexibilité. Celle-ci rend plus difficile l'élaboration de revendications unifiantes, base de l'action syndicale*" (P. HASSENTEUFEL, 1990).

- Mais surtout, les processus de modernisation se prêtent mal à une fragmentation des objets de négociation et à la délimitation d'enjeux nettement circonscrits pouvant donner lieu à des accords immédiatement matérialisables pour les salariés.

Les syndicats et les représentants du personnel se trouvent conduits à approuver ou à contester des principes de conduite du changement plutôt qu'à négocier des garanties ou des avantages dans tel ou tel domaine précis de la condition des salariés.

Comme l'observe J. D. REYNAUD : *Le résultat de la discussion a donc beaucoup plus l'aspect d'un contrat (même s'il n'en a pas la forme) que d'un règlement. Il comporte un échange ou un troc : les salariés acceptent de s'engager dans un changement qui remet en cause en cause leur qualification contre la promesse d'une formation. Ils ne s'opposent pas à des réductions d'effectifs contre des garanties de reconversion ou de reclassement. En ce sens, ils s'écartent d'une tendance très fondamentale de la négociation cumulative et progressive de la condition des salariés (ou, plus techniquement, le "respect des avantages acquis")* (J. D REYNAUD, 1989).

Des difficultés à formaliser la négociation

Cet état de chose conduit à privilégier toutes les formes de "quasi-négociation" à la négociation formelle, à préférer la discussion dans le cadre d'instances consultatives telles que le CE à des formes d'affrontement direct, à distinguer les lieux de constitution d'un consensus sur le changement des lieux revendicatifs. Ainsi, tel ou tel syndicat prendra, dans le cadre du CE, une position très ouverte aux mutations technologiques et à leurs modalités de mise en œuvre par l'entreprise mais se gardera bien de signer un accord d'entreprise qui le priverait de son droit de contestation et, par voie de conséquence, de sa capacité de mobilisation des salariés en cas de tensions sociales.

Dans ce jeu complexe où s'entremêlent trois dimensions complémentaires du dialogue social dans l'entreprise (la concertation sur les règles du jeu du changement, l'établissement de contrats plus ou moins implicites sur les contreparties des mutations technologiques, la négociation formelle d'avantages acquis), la signature d'accords d'entreprise constitue l'aboutissement d'un processus souvent très long de traduction des éléments de changement en objet négociable.

Ce processus peut fort bien ne pas aboutir sans que cela soit nécessairement le signe d'un échec de la modernisation négociée. Il peut inversement déboucher sur un accord signé (en matière de formation ou de conditions de travail par exemple) sans que cela traduise un réel changement dans les conditions du dialogue social . Il est rare que l'on aboutisse dans un accord, comme dans "l'accord à vivre" signé chez RENAULT, à une sorte de codification d'un processus de conduite des mutations technologiques.

L'investigation que nous avons menée dans une dizaine de grandes entreprises appartenant à trois secteurs différents (lailerie-fromagerie, banque et électronique) confirme très largement les conclusions des travaux menés ces dernières années sur la négociation des nouvelles technologies. Mais, au delà de ces tendances générales, la comparaison entre les trois secteurs concernés par l'étude que nous avons effectuée permet-elle de repérer l'émergence d'une nouvelle configuration du dialogue social ? S'il est vrai que les transformations technologiques actuelles ouvrent des perspectives nouvelles pour la négociation collective dans les entreprises, la dynamique de cette négociation ne devrait pas être étrangère à la nature des enjeux propres à chaque branche et au type de mutation technologique en cours.

Précisons que ces observations résultent d'entretiens réalisés dans chacune des entreprises retenues auprès de la direction et des organisations syndicales, ainsi que d'un examen des accords éventuellement signés dans ces entreprises. Ces entretiens ont été complétés par une série de contacts avec les partenaires sociaux au niveau de la branche. Une des limites de nos observations tient à la taille des entreprises : il s'agit uniquement de grandes entreprises (plus de 500 salariés) appartenant pour la plupart à des groupes.

Peut-on moderniser la négociation ?

La littérature sur la modernisation est riche de cas exemplaires de négociations réussies et d'innovations sur le plan social dans les entreprises. Les vertus pédagogiques de ces cas sont indéniables ; leur présentation s'attache rarement à décrire ce qui a rendu possible cette réussite, plus rarement encore ce qui en est résulté effectivement pour les salariés comme pour les performances de l'entreprise, pratiquement jamais ce qui permettrait une éventuelle transposition de l'expérience dans d'autres contextes.

En retenant des entreprises représentatives de leurs branches, sans prendre pour critère de choix le caractère "exemplaire" de la négociation, on peut plus aisément mettre en lumière les difficultés dans la recherche de formes de négociation plus appropriées aux enjeux actuels de la modernisation. Par ailleurs, une approche par branche permettait également de mieux analyser l'articulation entre les différents niveaux de négociation.

Nous donnerons tout d'abord un aperçu sur les enjeux tels qu'ils se dessinent dans chacune des branches puis nous indiquerons comment ils se traduisent dans les dispositifs de concertation et de négociation dans les entreprises.

Mutations technologiques et enjeux sociaux

Bien que soumises à de fortes innovations technologiques les trois branches retenues (électronique, banque et laiterie-fromagerie) ne figurent pas parmi celles qui sont le plus directement confrontées au dernier état des techniques en matière d'automatismes et de robotisation dont

on sait qu'elles offrent des "degrés de liberté" très limités du point de vue des choix organisationnels (cf. la mise en place des lignes de production dites asynchrones ou les chariots filoguidés dans les ateliers de l'automobile).

Dans les trois cas, la question des réductions d'effectifs a dominé le dialogue social et a constitué, au cours de ces dernières années, un point d'affrontement entre syndicats et directions ; dans la plupart des entreprises rencontrées des plans sociaux ont été mis en œuvre et , lorsque ce n'est pas le cas, les réductions d'effectifs n'ont pu être évitées qu'au prix d'un effort très important de reconversion des salariés peu qualifiés.

Ce contexte entraîne une perception plutôt négative du développement des nouvelles technologies. L'implication des organisations syndicales dans les choix technologiques parait d'autant plus improbable que ces changements ont été subis, souvent douloureusement. Toute-fois, on constate que les difficultés dans le climat social qui en résultent n'ont pas empêché que s'engage un dialogue plus constructif sur une série de thèmes liés aux changements technologiques et organisationnels. A bien des égards, les partenaires sociaux ont tiré les leçons des difficultés passées et ont compris que le maintien de positions purement défensives (du type "sauver l'emploi à tout prix") ne pouvait que précipiter les difficultés économiques des entreprises et se retourner, à terme, contre l'intérêt des salariés.

On s'engage donc prudemment dans une démarche plus concertée dont l'objectif premier est de mettre en place des mesures préventives. Globalement, on est passé d'une logique de défense de l'emploi à une logique de "bargaining" : on accepte de débattre des bouleversements importants en matière d'organisation du travail et de qualification proposés par les directions dans la mesure où ils permettent d'éviter de nouvelles pressions sur les effectifs.

Cette attitude plus ouverte ne signifie pas pour autant que les organisations syndicales et les élus du personnel soient prêts à débattre de la rationalité qui préside à ces choix ; non seulement cette rationalité leur échappe en grande partie, mais elles craignent de se laisser entraîner sur un terrain où elles se trouveraient en situation délicate. Dans ce contexte, certains objets de négociation constituent des points de rencontre possibles entre les projets des directions d'entreprise et les représentants des salariés.

La formation : un point d'entrée efficace pour aborder la modernisation

La négociation sur la formation professionnelle permet aux syndicats de faire valoir les droits des salariés et d'émettre des revendications qui vont dans le sens de la préservation de l'emploi, sans pour autant discuter ouvertement des options prises en matière technologique ou organisationnelle.

Mais en réalité, les débats sur la formation vont souvent bien au-delà de la stricte reconnaissance des droits des salariés et de l'obtention d'avantages catégoriels. Au travers des problèmes de formation, les représentants du personnel sont souvent conduits à cautionner, plus ou moins tacitement, une transformation des qualifications et des changements importants dans l'organisation du travail. Qui plus est, ce domaine se prête bien à des négociations décentralisées. La question des classifications est à la fois difficile à aborder de front dans les négociations en entreprise parce qu'elle a des implications immédiates sur les systèmes de rémunération, et souvent impossible à traiter en dehors du cadre de la branche.

Il existe des marges de jeu de plus en plus importantes entre les grilles de classification et les réalités concrètes des emplois et les déroulements de carrière tels qu'ils existent dans telle ou telle entreprise. Parler formation, c'est inévitablement aborder toutes les questions qui ont trait aux qualifications sans remettre en jeu immédiatement les règles qui régissent les systèmes de rémunération :

- parler formation oblige à reconsidérer les "référentiels" d'emploi et, par conséquent, à redéfinir l'ensemble des tâches et des compétences qui sont liées à l'occupation de tel ou tel poste de travail ;

- parler formation amène à redéfinir des filières de mobilité professionnelle et, par ce biais, à déterminer les contours de "nouveaux métiers" ;

- parler formation entraîne des discussions sur l'évaluation des compétences individuelles et donc sur les règles en matière d'avancement et sur les systèmes hiérarchiques dans l'entreprise ;

- parler formation conduit parfois à remettre en cause certaines formes de rapports de pouvoir dans l'entreprise, notamment quand les débats portent sur les compétences respectives de catégories comme les techniciens supérieurs et les ingénieurs ;

Plus globalement, la formation professionnelle concerne de plus en plus deux dimensions stratégiques du fonctionnement de l'entreprise :

- la recomposition des compétences comme élément essentiel de la performance des nouvelles installations industrielles ou des nouvelles formes d'organisation des services ;

- la répartition de la masse salariale entre des formes de salaires directes et l'investissement

dans une amélioration des compétences individuelles. Lorsque les dépenses de formation atteignent une proportion équivalente à 10% de la masse salariale, comme on le constate dans certaines entreprises que nous avons rencontrées, la négociation sur les problèmes de formation ne concerne plus seulement la défense de droits individuels ou les aménagements techniques du dispositif de formation lui même mais elle devient une dimension centrale de la discussion sur les revenus et sur l'investissement de l'entreprise.

La gestion prévisionnelle de l'emploi : un terrain de négociation mal stabilisé

Le dialogue devient plus délicat dès lors que l'on tente de passer du terrain de la formation à celui de la gestion prévisionnelle de l'emploi.

Bien que l'étude ait porté sur des grandes entreprises qui ont pratiquement toutes engagé des démarches de gestion prévisionnelle (il est vrai plutôt au niveau du groupe qu'au niveau des établissements ou des filiales), la notion de gestion prévisionnelle demeure très abstraite dans l'esprit des organisations syndicales, quand elles n'y voient pas la simple traduction déguisée des projets de réduction d'effectifs (dans bien des cas nos interlocuteurs ignoraient d'ailleurs totalement cette expression aujourd'hui passée dans le langage courant des administrations... et des consultants !). Pourtant, le contenu des discussions sur la formation amène logiquement à reconsidérer la définition des "familles professionnelles" et à réfléchir sur l'évolution de certains "emplois sensibles". Mais le fait de passer d'un domaine dans lequel les problèmes peuvent être abordés de manière fragmentée (la formation de telle ou telle catégorie de personnel) et peuvent se traduire par des avantages supplémentaires pour les salariés, à une démarche plus globale qui vise à mieux maîtriser l'ensemble des processus de mobilité professionnelle, se heurte à des réticences importantes et à la difficulté pour les syndicats d'engager une réflexion globale sur les mutations technologiques.

Ce n'est pas un hasard si les tentatives de mise en place de procédures concertées sur la définition de nouvelles nomenclatures d'emploi ou sur l'évolution de métiers sensibles s'appuient sur des méthodes de participation directe qui n'impliquent que très peu les syndicats en tant que tels : groupes de travail mêlant des experts et des salariés, analyses de l'évolution des emplois par observation directe, groupes de pilotage impliquant les responsables de service concernés... Les syndicats se tiennent informés des démarches entreprises par la direction mais se refusent à cautionner d'une façon quelconque le résultat de ces démarches, se réservant le droit d'intervenir lorsque le processus devra trouver sa traduction dans une révision de la classification de certains emplois.

Mais, ici encore, l'attitude relativement bienveillante à l'égard de ces nouveaux instruments de management des ressources humaines reflète l'ambiguïté de leur position et la recherche d'une tactique de négociation : on laisse assumer à la direction un certain nombre de changements que l'on suppose nécessaires à l'amélioration des performances de l'entreprise tout en préservant la capacité revendicative des syndicats en vue de préserver les avantages acquis.

Se dessine ainsi progressivement une délimitation entre deux niveaux du dialogue social dont la déconnection n'est qu'apparente : d'un côté, des méthodes participatives mises en place par la direction ; de l'autre des procédures de négociation formelles au sein desquelles les représentants du personnel conservent leur liberté de mouvement. Cette dualité n'est pas sans risques pour les organisations syndicales qui peuvent parfois se trouver court-circuitées par ces formes de "démocratie directe" ; mais elles savent aussi en jouer en laissant s'opérer certaines évolutions dans les attitudes des salariés au travers de méthodes participatives tout en en dénonçant le caractère manipulatoire dès lors qu'elles estiment que les intérêts des salariés sont en jeu.

Ce jeu subtil explique que l'on ne retrouve pas, au niveau de l'entreprise, la même virulence à l'égard des méthodes participatives que celle qui se développe dans les confédérations ou dans certaines analyses sociologiques ; la "bienveillance vigilante" est une tactique plus confortable et plus conforme à l'état des rapports de force actuels que la promotion de formules de type "conseil d'atelier" ou la revendication d'un monopole syndical de délibération sur ces questions.

Ces considérations s'appliquent aussi bien aux démarches du type "cercles de qualité". Tant que ces procédures ne touchent que des améliorations marginales dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise, il est facile de les dénoncer comme des "gadgets". Dès lors que la question de la qualité devient un enjeu central dans la stratégie de l'entreprise et se trouve au cœur des logiques d'investissement, il est difficile de s'en désintéresser mais on ne peut s'y impliquer sans être partie prenante de la stratégie de production elle-même. Mieux vaut donc laisser se développer diverses formes de participation du personnel, quitte à intervenir syndicalement lorsque les décisions prises ont des incidences immédiates sur les conditions de travail ou les éléments de la rémunération (par exemple à l'occasion de la mise en place de systèmes de primes).

Au travers de ces formes de négociation traditionnelles qui se limitent à des objets de négociation classiques, se dessine cependant progressivement une vision plus globale des

mutations technologiques. Sans que l'on puisse parler d'une réflexion sur une stratégie alternative en matière de modernisation, les syndicats commencent à ébaucher une analyse plus cohérente des enjeux soulevés par la dynamique actuelle des changements en matière de gestion de la production et de diffusion des nouvelles technologies. Cette analyse est naturellement variable selon les branches et tient compte des spécificités techniques propres à chacune d'elles.

Les enjeux de la modernisation dans les trois branches étudiées

La laiterie-fromagerie : des bouleversements technologiques qui s'accompagnent de mutations sociales délicates

Dans le secteur de la laiterie-fromagerie, les enjeux concernent principalement les processus d'exclusion sociale qui risquent de découler de la modernisation accélérée des installations industrielles. Le développement de processus automatisés, tant pour la fabrication des produits que pour les fonctions de conditionnement et de logistique, menace un certain nombre d'emplois et rend obsolète une bonne partie des qualifications anciennes. Dans un appareil productif caractérisé par un éclatement des structures et des sites de production, l'introduction des nouvelles technologies ne s'est pas faite de manière homogène et s'est traduite par des aménagements des emplois et des qualifications différents d'un site à l'autre.

Qui plus est, le lieu d'implantation des entreprises a bien souvent pesé sur les modes de gestion de la main d'œuvre et sur le profil des personnes recrutées ; une coopérative installée en milieu rural ne se heurte pas aux mêmes problèmes de reconversion de son personnel qu'une entreprise implantée en région parisienne dont la main d'œuvre est principalement d'origine étrangère. Enfin, il existe parfois des écarts de rémunération importants au sein de la profession qui tiennent pour une bonne part à des situations très inégales dans la logique fortement concurrentielle qui caractérise ce secteur.

Les logiques de restructuration en cours et le poids de plus en plus important des groupes ou des unions de coopératives, aussi bien dans le domaine industriel que dans le domaine commercial, obligent les partenaires sociaux à sortir d'une logique de défense des avantages acquis et à évoluer vers une stratégie d'action plus globale. Si la question de l'exclusion des moins qualifiés constitue naturellement un point central dans les préoccupations syndicales, la définition de nouvelles "professionnalités" devient également une de leurs préoccupations dominantes. La reconnaissance des spécificités de certaines qualifications, l'intégration plus ou moins forte des tâches de maintenance dans la définition de certains postes ne constituent pas seulement des enjeux sociaux au sens étroit du terme ; elles engagent une conception nouvelle de l'organisation de la production et de la place du travail humain. Les discussions en cours, tant au niveau de la branche qu'au niveau des entreprises, sur les problèmes de reconversion du personnel ou sur les problèmes de définition des nomenclatures d'emploi, conduisent progressivement les syndicats à prendre position sur des problèmes qui, sous des aspects techniques, impliquent une vision cohérente de l'évolution des modes de production.

La banque : de fortes incertitudes sur les métiers et les formes d'organisation

Dans le secteur bancaire, les effets globaux sur l'emploi et les qualifications de l'introduction des procédures informatiques de traitement des opérations sont, dans l'ensemble, bien repérés et connus des directions d'entreprises comme des organisations syndicales.

En revanche, les métiers de la banque sont encore en pleine évolution sous l'effet de la concurrence internationale, de l'élargissement de la gamme des produits bancaires et de la complexification des procédures de gestion. La dimension technique n'est pas absente de ces évolutions ; en effet, la définition d'une meilleure qualité de service résultera à la fois d'une stratégie de nature commerciale et de la performance des procédures de traitement de l'information. Comme l'ont montré de nombreuses analyses sur les métiers de service, cette double dimension commerciale et technique repose sur une redéfinition des comportements et des compétences des agents. L'investissement humain et la réflexion sur la transformation des métiers sont donc au cœur des stratégies de modernisation du secteur bancaire.

Mais de nombreuses incertitudes pèsent encore sur la redéfinition des métiers et gênent la mise en place d'une stratégie cohérente de gestion des qualifications.

Dans ce contexte, un consensus semble s'être établi sur la nécessité de renforcer les efforts de formation. Mais dans une branche qui faisait déjà beaucoup dans ce domaine, cette stratégie risque de s'apparenter à une fuite en avant si les investissements en formation ne sont pas accompagnés par une réflexion sur les emplois et les qualifications de demain.

Les positions des organisations syndicales à cet égard demeurent cependant très prudentes : à la fois favorables sur le plan des principes à l'amélioration de la formation, elles n'ignorent pas que la gestion prévisionnelle de l'emploi et le développement de la formation ont souvent

servi de façade à des opérations de gestion des sureffectifs ou ont contribué à des processus de "fuite en avant". Il n'en demeure pas moins qu'au travers des débats sur la formation et sur la mobilité, mais aussi au travers de la négociation des plans sociaux, les élus du personnel sont progressivement conduits à se prononcer sur ce que l'on serait tenté d'appeler un "modèle de qualité de service", avec ce qu'il implique du point de vue de l'évolution du contenu des emplois et des qualifications.

L'électronique : comment associer les salariés aux choix stratégiques ?

Dans l'électronique la situation est plus contrastée. A côté d'établissements fabricant du matériel en grande série, directement concernés par des restructurations et par des suppressions d'effectifs (l'électronique grand public et les composants électroniques principalement), de nombreuses entreprises fabriquant du matériel professionnel ou du matériel de haute technicité (par exemple dans le domaine militaire), vivent des phénomènes de modernisation de nature très différente : l'importance croissante des activités de conception et de recherche-développement, les exigences de plus en plus fortes sur la fiabilité des produits entraînent une élévation générale des niveaux de qualification et une transformation des liaisons fonctionnelles entre services qui remettent en cause les rapports hiérarchiques et les modes de management.

Ces transformations vont de pair avec un renouvellement rapide des produits et une recomposition forte des formes de spécialisation entre entreprises.

Paradoxalement, la formation constitue un enjeu de moindre importance dans ce secteur parce qu'il s'agit essentiellement de formations techniques dont la mise en place est nécessaire à la survie de l'entreprise. La redéfinition des emplois et des métiers pose également des problèmes moins aigus dans la mesure où elle découle directement des technologies utilisées dans les entreprises.

En revanche, les problèmes de flexibilité productive et de restructuration des activités confrontent les syndicats à des choix difficiles. Lorsque la modernisation se traduit par la délocalisation d'une partie des activités de production, sur l'abandon de certains produits ou sur la réalisation en sous-traitance d'une partie de l'activité de l'entreprise, les représentants du personnel ne peuvent camper sur des positions purement défensives qui risqueraient de compromettre les résultats économiques attendus ; mais ils sont également mal à l'aise pour opposer à la logique des choix faits par l'entreprise une autre logique qui serait plus favorable à l'emploi et la préservation de l'environnement de travail. Il ne peut y avoir réel dialogue social que dans la mesure où l'ensemble des acteurs sont partie prenante du projet commercial et industriel de l'entreprise et donc à même de comprendre les raisons qui président à certains choix dont les conséquences sociales sont négatives.

Le jeu évoqué précédemment entre le "participatif" et le "revendicatif" perd en grande partie son sens et on voit poindre l'exigence de la part des syndicats d'une "démocratie économique" qui, à défaut d'associer les syndicats aux décisions stratégiques, permettrait, grâce à une meilleure transparence de l'information de redonner aux représentants du personnel une capacité de contre-proposition. Lorsque les directions d'entreprises prennent des initiatives dans ce sens, elles se heurtent à des habitudes de la part de l'encadrement qui freinent le développement d'une réelle concertation.

Des dispositifs de concertation qui évoluent rapidement

Dans l'ensemble des entreprises visitées, l'initiative en matière de concertation sur la modernisation appartient très largement à la direction de l'entreprise. Comme on l'a vu, le souci de mettre en place des processus plus participatifs ne répond pas seulement à une préoccupation de climat social : les mutations en cours font des questions de gestion des ressources humaines une dimension stratégique de la réussite économique de l'entreprise. Même si le souci de dialogue et d'implication du personnel dans la marche générale de l'entreprise et dans sa "modernisation" n'est pas partagé au même degré par toutes les équipes de direction, l'idée d'un changement imposé d'en haut, au nom d'une rationalité économique qui dépasserait les salariés, apparaît largement dépassée.

Concertation formelle et informelle

Cette modification des comportements managériaux prend souvent les syndicats à contrepied. C'est la place des processus de concertation formels, se concrétisant éventuellement par des accords signés par les syndicats, par rapport aux modes de concertation informels qui est en cause.

De ce point de vue, le fonctionnement des comités d'entreprises apparaît comme un enjeu déterminant. Dans la plupart des cas, le C.E. est un lieu où la direction de l'entreprise peut engager un dialogue relativement ouvert avec les syndicats sur le fonctionnement général de l'entreprise et sur sa stratégie de modernisation, et, pour les syndicats, un lieu d'expression des attentes du personnel et de ses préoccupations ; cet échange permet souvent d'aller assez loin dans les débats touchant à la gestion même de l'entreprise. Il n'est pas rare qu'on y discute d'un

changement de stratégie commerciale, d'un plan d'investissement à moyen terme, d'un schéma directeur informatique ou de la mise en place d'un nouvel organigramme, dans un climat de relative sérénité. Le rôle joué par les commissions spécialisées du C.E. est également de plus en plus important car il permet d'aborder des questions d'ordre technique dans une composition plus restreinte et avec un degré de "visibilité" moindre que dans le cadre des séances plenières du C.E. lui-même.

Si nos interlocuteurs patronaux se sont parfois plaints de ne pas rencontrer chez leurs partenaires la compétence et le sérieux nécessaires pour aborder des questions souvent complexes (regrettant même parfois de ne pouvoir nouer la même qualité de dialogue que dans les discussions qui interviennent au niveau des branches professionnelles avec des interlocuteurs qui sont des professionnels de la négociation et qui sont mieux placés pour apprécier les enjeux économiques des entreprises), tous admettent que l'efficacité de la concertation dans le cadre du C.E. est en grande partie fonction de l'importance que la direction y attache elle même. Certaines d'entre elles ont fait, sur ce plan, des efforts substantiels : préparation des discussions, intervention devant le C.E. des responsables de service concernés par l'ordre du jour, appel à des experts externes qui viennent présenter des données de nature économique ou technique...

De tels efforts donnent rarement des résultats immédiats ; il y a une fonction proprement pédagogique de ce type de dialogue qui exige un temps de rodage relativement long et l'apprentissage d'une confiance réciproque que la résurgence d'un discours "langue de bois" peut freiner considérablement.

Du côté syndical, on se prête d'autant plus volontiers au jeu que les délibérations du C.E. laissent libre chaque organisation de prendre des positions plus offensives dans le cadre des processus de négociation plus formels. Si elles acceptent de nouer un dialogue relativement ouvert dans le cadre du C.E. , c'est non seulement parce qu'elles y recueillent une information indispensable à leur action mais aussi parce qu'elles y voient une manière de veiller à la mise en place de règles du jeu du changement ; autant il est difficile pour elles de donner une approbation globale à telle ou telle décision de la direction, autant il leur est facile dans cette instance de faire connaître leur accord ou leur désaccord avec la manière dont sont prises les décisions et surtout avec la manière dont on tente de les mettre en application dans l'entreprise.

D'une certaine façon, on pourrait dire du dialogue dans le cadre du C.E. qu'il permet à chacun des interlocuteurs de savoir "jusqu'où ne pas aller trop loin" dans d'éventuels affrontements. Mais il est aussi, potentiellement, un lieu de régulation entre ce qui est matière à négociation formelle et ce qui demeure de l'ordre de la concertation informelle.

Certains syndicats l'ont bien compris et mettent en place une stratégie de "dissuasion tempérée" : ils acceptent d'aller très loin dans les rapports de confiance tout en laissant clairement entendre que si la direction abuse de cette confiance, ils peuvent à tout moment choisir de déplacer le débat sur un autre terrain, plus formel, mais aussi plus conflictuel.

Une telle stratégie peut leur permettre d'exercer un rôle de vigilance par rapport aux formes de concertation directe avec les salariés (du type "cercles de qualité" ou groupes de réflexion sur les métiers). Plutôt que d'en dénoncer a priori les ambiguïtés, ils se posent en garants de la qualité de cette concertation, quitte à en dénoncer les contradictions lorsque ces modes de management participatifs les mettent en situation difficile vis à vis des salariés.

Deux scénarios divergents

Se dessine alors un scénario positif dans lequel les débats sur la modernisation peuvent être particulièrement riches et dans lequel les syndicats conservent leur rôle traditionnel d'agrégation des intérêts ; leur légitimité aux yeux des salariés s'en trouve renforcée dans la mesure où ils sont perçus, si ce n'est comme un "contre-pouvoir", tout au moins comme un élément d'un fonctionnement plus démocratique de l'entreprise.

Ce type de scénario suppose une bonne implantation syndicale et ne peut se mettre en place dans des entreprises qui se sont efforcées depuis plusieurs années de discréditer toute action syndicale ou qui ont tourné le dos au dialogue sur la modernisation. Mais il semble également que le pluralisme syndical soit souvent un obstacle à la mise en place d'un tel équilibre social, non seulement en raison des formes de surenchères qui en résultent parfois, mais aussi parce que la construction de cet équilibre est longue et suppose un apprentissage du dialogue et un affinement des stratégies syndicales et patronales qui sont d'autant plus délicats qu'il s'opèrent dans un jeu à quatre ou cinq partenaires.

Par ailleurs, un tel équilibre n'est pas sans risques du point de vue de la transformation à long terme de la négociation collective. S'il constitue une voie d'amélioration du dialogue entre partenaires sociaux et un moyen de dépasser le discours "langue de bois", il n'est pas favorable à la signature d'accords au niveau de l'entreprise.

Or, l'évolution du système législatif tend à accroître la capacité des entreprises de procéder, par la voie d'accords collectifs, à l'adaptation de

la réglementation du travail (A. LYON-CAEN parle de “pouvoir législatif délégué”). Dans un pays qui accorde traditionnellement un poids très important aux dispositions législatives et une place plus limitée aux dispositions conventionnelles, cette évolution n'est possible que si les processus contractuels fonctionnent efficacement.

De ce point de vue, il est frappant de constater que l'amélioration du dialogue sur la modernisation ne va pas nécessairement de pair avec une augmentation du nombre d'accords signés ; c'est même l'inverse qui se produit puisque, depuis l'accord national sur l'introduction des nouvelles technologies, le nombre d'accords d'entreprise se référant au thème de la modernisation semble avoir diminué.

L'analyse des accords récente en matière de formation et de gestion de l'emploi montre cependant l'émergence d'un processus de négociation qui débouche sur des textes, signés par les organisations syndicales, dont le contenu s'apparente plus à un “protocole” ou à un “code de bonne conduite du changement” qu'à l'énoncé de garanties ou de droits sur lesquels les salariés pourraient se fonder pour contester une décision de la direction ou exiger l'attribution d'un avantage quelconque. Ce type de texte apparaît comme un moyen de sanctionner le résultat d'un processus de dialogue et de concertation sans pour autant compromettre l'équilibre fragile qui se met en place dans les entreprises : si leur degré de légitimité est faible, ils représentent cependant une évolution notable vers une véritable modernisation négociée.

Un autre scénario beaucoup plus négatif que celui que nous venons d'évoquer peut se mettre en place, notamment lorsque les organisations syndicales adoptent une attitude délibérément hostile à touts discussion sur la modernisation sous d'autres formes que la préservation des avantages acquis. Ce type de stratégie n'est pas nécessairement le fait de syndicats qui jouissent d'un rapport de forces favorable.

Il semble plutôt qu'elle constitue une stratégie défensive dans des situations où les syndicats cherchent à sauvegarder leur audience en démontrant leur capacité de résistance aux objectifs patronaux. Dans des situations de forte tension, cette tactique peut s'avérer payante (notamment en terme d'adhésions ou de résultats aux élections). Sur le terrain de la gestion prévisionnelle de l'emploi, de la formation, de l'aménagement du temps de travail ou des conditions de travail, qui se traitent le plus souvent "à froid", la multiplication des initiatives patronales et le recours à des formes de participation ou de consultation directe des salariés, contribuent à déstabiliser les syndicats les plus réfractaires à la négociation du changement.

Par exemple, le refus de la CGT dans une entreprise de l'électronique grand public d'accepter toute dérogation au regard des règles conventionnelles en matière de durée maximale du travail, lors de la mise en place d'un aménagement du temps de travail lié à la recherche d'une meilleure utilisation des équipements, a conduit à augmenter le nombre de samedis ouvrés dans l'année, contre l'avis majoritaire du personnel ; cela s'est traduit par une perte d'audience de ce syndicat, tout à fait perceptible lors des élections professionnelles.

Un tel exemple montre bien les **tensions entre deux formes de légitimité,** celle de la **réglementation** comme garante d'intérêts collectifs qui débordent les situations particulières à telle ou telle collectivité de travail, et celle des **"compromis locaux"** qui tentent de préserver l'intérêt des salariés face à des mutations rapides des manières de produire et des modes de gestion du travail dans les entreprises. Mais il montre aussi que le maintien d'une ligne de défense des intérêts acquis risque parfois de conduire à un durcissement progressif face aux initiatives patronales et à un décalage croissant entre les aspirations des salariés à plus de responsabilité (reconnaissance des compétences professionnelles, autonomie dans le travail, relations moins hiérarchiques...) et un discours syndical purement revendicatif.

Des décalages entre le niveau local et le niveau central

Il peut exister des décalages importants, au sein d'un groupe, entre le processus de négociation au niveau central d'une part, et celui des filiales ou des établissements. Ce phénomène n'est pas nouveau et a fait l'objet de nombreuses analyses (cf. F. SELLIER 1962 et 1987). Le renouvellement des objets de négociation tend parfois à accroître ce décalage sans que l'on puisse déterminer clairement quel rôle revient à chacun de ces niveaux. Ainsi, si l'on se réfère aux deux scénarios qui viennent d'être esquissés, le premier n'est pas nécessairement plus fréquent au niveau central et le second au niveau local. Plus proches des problèmes concrets en matière de modernisation et plus sensibles aux aspirations des salariés, les élus syndicaux des établissements ou des filiales acceptent souvent des logiques de compromis dans lesquelles les élus au niveau du groupe refusent de rentrer au nom de la défense de principes généraux ou d'intérêts collectifs.

Ainsi un accord intervenu au niveau local, à propos des classifications ouvrières dans l'une des entreprises d'électronique professionnelle que nous avons étudiées, a été accueilli avec beaucoup de réserves au niveau de l'entreprise-mère qui y a vu un danger pour l'équilibre général du système de classification.

Inversement, certaines sections syndicales échappent difficilement à une logique purement défensive, soit parce que les enjeux essentiels ne se situent pas à leur échelon, soit parce quelles ne disposent pas d'un rapport de force suffisant pour tenter de sortir de leur rôle revendicatif traditionnel.

Trois enjeux principaux pour relancer la dynamique de la modernisation négociée

A partir des constats que nous venons de dresser, étayés sur les trois analyses sectorielles, on peut tenter de dégager quelques-uns des principaux enjeux pour relancer la dynamique de la modernisation négociée.

De multiples objets de négociation qui concourent à la définition de nouvelles professionnalités

Le thème même de la modernisation négociée est par nature ambigu. Il recouvre une très grande diversité d'objets concrets de négociations ; nos interlocuteurs dans les entreprises l'évoquent, **soit** comme la traduction d'une **attitude volontariste** en matière de dialogue social ("il faut associer plus systématiquement les syndicats aux changements économiques et technologiques en cours"), **soit** comme un **"catalogue"** de dispositions et d'aides publiques susceptibles d'atténuer les effets des changements technologiques pour les salariés. Ils parviennent difficilement, tant du côté patronal que du côté syndical, à construire une image claire de la transformation des termes même de la négociation.

Cette difficulté se trouve accentuée par la succession accélérée des "mots d'ordre" et des axes de négociation impulsés au niveau national : réduction et aménagement du temps de travail, flexibilité de l'emploi, gestion prévisionnelle de l'emploi, investissement-formation... Chacun de ces thèmes constitue un point d'entrée possible dans un processus de modernisation négociée, mais leur empilement, avec les effets de mode qui en découlent, ne contribue pas à faire émerger un dialogue sur la nature même du processus de modernisation tel qu'il s'opère dans les conditions spécifiques à chaque secteur économique ou à chaque entreprise.

Pourtant, dans les trois secteurs que nous avons analysés, ce sont bien les mêmes enjeux centraux qui se dessinent progressivement au fil des négociations. **La question de la recomposition des métiers apparaît en particulier comme le point de cristallisation de la plupart des débats que l'on peut englober sous le terme générique de "modernisation".**

La mise en œuvre de nouvelles technologies et de nouvelles formes d'organisation du travail laisse subsister de nombreuses incertitudes sur l'évolution de la nature des emplois et des compétences requises pour atteindre le niveau de performance souhaité par les entreprises. L'amélioration des compétences au travers de la formation ou l'élévation du niveau de motivation des agents grâce à des procédures plus participatives ne constituent que des réponses partielles à ces incertitudes. Progressivement, c'est l'ensemble du système de qualification qui se trouve remis en cause par les changements dans les modes de gestion des services ou de la production et, à travers lui, les bases même des rapports hiérarchiques dans l'entreprise.

Le cas de la laiterie-fromagerie est particulièrement significatif à cet égard. La modernisation des installations industrielles aboutit à la disparition d'une partie des métiers anciens liés à la connaissance du produit et à des savoir-faire propres à ce secteur ; les nouvelles qualifications qui émergent apparaissent beaucoup plus proches de celles que l'on trouve dans la plupart des industries de process : conduite d'une ligne automatisée grâce à des procédures de contrôle sur écran, telle qu'on peut l'observer dans de nombreuses entreprises de l'industrie chimique. La détermination des compétences nécessaires pour occuper ces emplois d'opérateurs ne relève pas seulement d'une analyse technique (degré de complexité des machines, optimisation dans la répartition des tâches de maintenance, connaissances techniques nécessaires pour assurer la fiabilité du process...) ; elle met en jeu :

- la construction de filières professionnelles internes à l'entreprise ; par exemple comment ne pas perdre les savoir faire traditionnels des opérateurs qui demeurent utiles pour la compréhension du déroulement du processus de fabrication, tout en favorisant l'acquisition de compétences nouvelles dans le domaine des automatismes ?

- les rapports entre les opérateurs et les personnes chargées de la régulation globale du process : services des méthodes et services de maintenance en particulier ;

- l'insertion de l'entreprise dans son environnement économique et social et notamment ses rapports avec le système éducatif et l'appareil de formation ;

- l'analyse des conditions de travail, au sens large du terme, et notamment tout ce qui a trait à l'ergonomie cognitive des postes de travail et aux aménagements du temps de travail ;

- les conditions de recours au marché externe : forme des contrats de travail, sous-traitance de certaines opérations.

Les marges de jeu par rapport à ces différents éléments ne sont pas très importantes ; mais les

conditions de dialogue et de mise en œuvre des réponses que chaque entreprise apporte à ces questions peuvent contribuer à la définition de nouvelles identités professionnelles. Or, comme le constate Alain D'IRIBARNE, c'est autour de ces nouvelles identités professionnelles que peuvent se reconstituer des "acteurs collectifs" et que peuvent s'élaborer des règles dans un contexte industriel caractérisé par l'instabilité (A. D'IRIBARNE, 1990).

De ce point de vue, les démarches les plus courantes en matière de gestion prévisionnelle des emplois apparaissent souvent très réductrices. D'une part, parce qu'elles demeurent généralement marquées par un souci de gestion quantitative et, d'autre part, parce qu'elles privilégient la dimension technique de l'évolution des emplois au détriment des processus sociaux de reconstitution d'acteurs collectifs dans l'entreprise. En revanche, lorsqu'elles débouchent sur la constitution de "groupes métiers" ou sur une concertation liant les problèmes d'organisation du travail et d'apprentissage des compétences, elles ouvrent un champ de concertation privilégié pour négocier la modernisation.

Le secteur bancaire constitue, en quelque sorte, un exemple a contrario de ce caractère central du dialogue sur la constitution de nouvelles identités professionnelles. Tout le monde s'accorde au sein de ce secteur sur la nécessaire évolution des emplois bancaires mais l'indétermination sur l'évolution des formes d'organisation du travail et du contenu des emplois entrave le processus de modernisation négociée. Les accords signés au niveau des groupes ou au niveau de la branche en matière de formation ou de gestion prévisionnelle de l'emploi apparaissent comme un cadre très général dont la traduction concrète dans les différents établissements est problématique, faute d'une réflexion suffisamment développée à ce niveau sur la dynamique des emplois et de l'organisation du travail.

La convention collective qui vient d'être signée à la Caisse Nationale du Crédit Agricole montre cependant qu'une participation active des syndicats à la redéfinition d'un système de classification peut permettre d'engager un dialogue sur la redéfinition progressive des métiers bancaires. L'originalité de la démarche adoptée réside principalement dans le fait que la nouvelle classification est basée sur un certain nombre "d'emplois repéres" qui servent de point de référence dans le positionnement de l'ensemble des emplois sur la nouvelle grille indiciaire. Ces "emplois repères" ne sont pas définis une fois pour toute : d'une part le jeu de la négociation permet d'en créer de nouveaux s'il apparaît que des spécificités fortes ne sont pas prises en compte dans la liste arrêtée initialement, et d'autre part, il est prévu un réexamen annuel des emplois ainsi définis.

Il est trop tôt pour juger des effets que produira cette nouvelle convention (qui comporte par ailleurs bien d'autres aspects, notamment en matière de rémunération) et nous ne voulons pas l'ériger en modèle. Mais cet exemple est intéressant à relever car il illustre à la fois la place centrale de la négociation sur la redéfinition des métiers dans tout processus de modernisation et le caractère nécessairement non stabilisé des résultats de la négociation sur ces questions ; il ne s'agit pas de figer une nomenclature d'emplois ou un système exhaustif de classification mais d'ouvrir un cadre qui permette un dialogue permanent sur les métiers comme "formulation sociale des compétences dont l'entreprise a besoin" (Yves LICHTENBERGER 1988) dans le cadre de règle du jeu collectivement construites.

Plus que les nouvelles technologies, c'est bien cette "formulation sociale des compétences" qui apparaît comme l'un des enjeux majeurs que recouvre l'expression de "modernisation négociée".

Une itération nécessaire entre les négociations en entreprise et les négociation de branches

Cet aspect central de la recomposition des métiers dans la négociation sur la modernisation n'est pas sans incidence sur la place respective des négociations de branche et des négociations dans l'entreprise. L'importance des négociations de branche dans le système de négociation collective résulte en grande partie du poids de ce niveau dans la négociation des métiers (ne serait-ce qu'en raison de la faiblesse, dans notre pays, de l'organisation des salariés sur la base du métier) et dans la détermination des équivalences entre diplôme et position dans les classifications (cf. l'analyse qu'en fait A. D'IRIBANNE, 1989). Dés lors que l'évolution du contenu des emplois devient étroitement tributaire des formes d'organisation adoptées par chaque entreprise, et que la reconstitution de nouveaux métiers et de nouveaux acteurs collectifs apparaît comme directement liée aux spécificités de chaque unité de production, le niveau de la branche risque de perdre en partie sa pertinence comme lieu d'élaboration de règles collectives.

Cependant la question des niveaux pertinents de la négociation collective en matière de modernisation est en partie un faux problème. Il apparaît clairement, en tous cas dans les secteurs que nous avons analysés, qu'il ne servirait à rien de vouloir privilégier tel ou tel de ces niveaux pour faire progresser la dynamique de la modernisation négociée. C'est plutôt le **mode d'articulation entre eux qui mérite une attention particulière.**

La négociation de branche conserve un rôle privilégié de consolidation des progrès accomplis au travers des négociations en entreprise. Ce

rôle apparaît d'autant plus important que, comme on l'a vu, la négociation dans les entreprises sur ce type de problèmes ne se traduit pas toujours par des accords formalisés.

Cependant, à l'inverse des schémas de négociation "descendants", dans lesquels des règles générales sont édictées au niveau de la branche pour être ensuite appliquées en fonction des réalités locales dans les entreprises, ce schéma "ascendant" soulève de nombreux problèmes. En particulier, la reconnaissance dans l'entreprise de nouveaux métiers et leur consolidation au travers des dispositifs de concertation et de formation peut entrer en conflit avec le souci des négociateurs au niveau de la branche d'élaborer des systèmes de classification applicables à l'ensemble des entreprises du secteur, sur la base de critères homogènes.

Tel est le cas par exemple lorsque la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences débouche sur la détermination de filières ou de “carte des emplois” qui répondent à des logiques très différentes de celles sous jacentes dans les conventions collectives (par ex. établissement de filières sur la base de la “logique compétence” dans le cadre d'une convention collective qui repose sur des “critères classants” et un système de “pesée des postes”).

De même, la construction progressive de règles du jeu dans la conduite du changement entre les partenaires de l'entreprise peut se trouver remise en cause par l'adoption de règles de concertation au niveau de la branche.

C'est la portée même de la production des règles au niveau de la branche qui est en cause. Il faut éviter que celles-ci n'en viennent à aborder le thème de la modernisation uniquement sous la forme d'accords très généraux, dénués de toute portée juridique ou qu'elles n'élaborent des cadres trop contraignants pour le déroulement des négociations en entreprise. La branche doit au contraire apparaître à la fois comme un lieu d'impulsion méthodologique (comme c'est le cas au travers des réflexions qui s'engagent entre partenaires sociaux autour des contrats d'études prévisionnelles) et comme un lieu de définition des conditions qui doivent être impérativement prises en compte dans la concertation dans les entreprises sur les transformations en matière d'organisation du travail et de gestion des qualifications et des emplois.

En d'autres termes, il convient de rechercher de nouveaux modes de régulation dans l'architecture générale du système de relations professionnelles dans lesquels la branche conserve, et même renforce, son rôle d'édiction de règles, tout en ouvrant de larges possibilités d'adaptation (ou de dérogation dans des conditions prévues par les textes) de ces règles au niveau de l'entreprise.

Améliorer la cohérence des dispositifs d'incitation gérés par les pouvoirs publics

Au regard des enjeux qui se dessinent dans les différents secteurs que nous avons examinés, les dispositifs publics d'incitation à la modernisation négociée ne semblent pas jouer un rôle déterminant. Plus précisément, si certains d'entre eux sont utilisés, il ne semble pas qu'ils aient constitués un facteur décisif dans la dynamique de la négociation.

Il y a à cela de nombreuses raisons.

La première d'entre elles est que chacun des dispositifs mis en place par les pouvoirs publics répond à des logiques différentes : étude, aide au financement d'actions conduites dans les entreprises, soutien à des actions expérimentales.

Pris isolément, chacun de ces dispositifs peut avoir eu un réel effet de levier sur la manière d'aborder les problèmes de négociation de la modernisation. Pris au niveau d'une entreprise ou d'une branche, le recours à telle ou telle de ces aides ne joue dans la plupart des cas que comme une incitation ponctuelle qui n'infléchit pas réellement la dynamique de la négociation.

Par ailleurs, une partie de ces aides vise plutôt des entreprises de taille moyenne. Or nous avons essentiellement rencontré de grandes entreprises.

Toutefois, on ne peut qu'être frappé par la multiplicité des intervenants publics et par l'absence de véritable stratégie concertée pour développer d'autres démarches de concertation dans les entreprises. Du coup, le dispositif public d'appui à la modernisation négociée apparaît aux yeux des entreprises comme une série de "guichets" parfois concurrents entre eux et dont elles perçoivent très difficilement l'unité.

Sur le terrain local, les Directeurs départementaux du Travail et de l'Emploi, régulièrement en contact avec les entreprises, sont bien placés pour promouvoir des démarches innovantes en s'appuyant sur les dispositifs existants. Mais il manque manifestement un maillon entre les démarches entreprises au niveau des branches, soit par la Délégation à la formation professionnelle, soit par l'ANACT, et les actions entreprises par les services extérieurs du Travail et de l'Emploi. Les uns ignorent le plus souvent ce qui a été engagé par les autres.

Plus fondamentalement, il demeure un écart important entre la volonté affichée de promouvoir une négociation cohérente sur les enjeux de la modernisation dans les entreprises et la pro-

motion de mesures qui apparaissent comme autant de produits répondant a des besoins différents. Si l'on met à part les dispositifs gérés par l'ANACT qui combinent l'attribution d'aides financières (au travers du FACT pour lequel elle intervient comme expert) et une intervention en termes de conseil et d'information, le dispositif dans son ensemble répond très peu à une logique de services.

Pourtant, la complexité des problèmes à traiter accroît les besoins des partenaires sociaux, que ce soit dans les entreprises ou au niveau des branches, en matière d'expertise, de conseil ou de médiation dans le domaine qui nous est apparu comme l'enjeu central en matière de modernisation négociée : celui de la définition de nouveaux métiers en lien avec les bouleversements de l'organisation du travail. ■

BIBLIOGRAPHIE

AMADIEU J.F. - MERCIER N., 1988, *"Mode de production flexible et évolution de la négociation collective"*, Etude pour le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

BEAUD S., 1989, *"L'introuvable négociation des nouvelles technologies : un point de vue sociologique"*, Notes de l'IRES.

CORIAT B., 1990, *"L'atelier et le robot"* - Christian BOURGOIS.

EYRAUD F., 1986, *"Nouvelles technologies et recherche d'un nouveau mode de régulation professionnelle"*, Formation Emploi, n° 14.

EYRAUD F., 1987, *"Négociation collective et mouvements économiques"*, Connexion, n° 50.

FAIVRET J.P., MISSIKA J.L., WOLTON D. edts, 1977, *"Les dégâts du progrès"*, CFDT, Edition du SEUIL

GAUTRAT J.et LAVILLE J.L., Avril - Juin 1990, *"Management participatif et expression des salaires"*, Revue française des Affaires Sociales, n° 2.

GINSBOURGER F.- POTEL J.Y., 1987, *"Les pratiques de la négociations de branche"*, Document Travail Emploi - Ministère des Affaires Sociales et de l'Emploi .

HASSENTEUFEL P., 1990, *"Système de repré-sentation et enjeux de pouvoir dans l'entreprise - une comparaison France / RFA"*, La revue de l'IRES, n° 3.

D'IRIBARNE A., 1989, *"La compétitivité, défi social, enjeu éducatif"*, Presses du CNRS.

D'IRIBARNE A., 1990, *"La gestion de l'organisation et des ressources humaines comme facteur stratégique de la production et de la diffusion de l'innovation "*, Revue d'Economie industrielle, n° 51.

LAGANDRE F., 1990, *"Nouvelles relations de travail - Pratiques contractuelles et perspectives"*, L'HARMATTAN.

LICHTENBERGER Y., 1998, *"La négociation des changements technologiques dans l'entreprise"* - in Moderniser les entreprises, pratiques et débats, Colloque de l'INTFP.

LINHART D., 1990, *"Quels changements dans l'entreprise ?"*, Cahier de Recherche du GIP Mutations industrielles, n° 39.

LYON CAEN A, *"Les règles de la représentation syndicale à l'épreuve des changements"*, Travail et Emploi n° 35.

MAURICE M., EYRAUD F., D'IRIBARNE A., RYCHENER F, 1986, *"Des entreprises en mutation dans la crise. Apprentissage des technologies flexibles et émergence de nouveaux acteurs"*, LEST-CNRS.

MOREL C., 1991, *"La drôle de négociation - Annales des Mines"*.

RACINE B., 1989, *"Modernisation et participation"*, Cahiers de Recherche du GIP Mutations industrielles, n° 33.

REYNAUD J.D., EYRAUD F., PARADEISE C., SAGL10 J., 1990, *"Les systèmes de relations professionnelles"*, Editions du CNRS.

REYNAUD J.D., Février 1989, *"La négociation des nouvelles technologies : une transformation des règles du jeu"*, Revue française de sciences politiques, Volume 38, n° 1.

RIBOUD A., 1987, *"Modernisation, mode d'emploi"*, UGE.

SANDOVAL V, 1989, *"La négociation de l'introduction des nouvelles technologies dans l'entreprise"*, Notes de l'IRES.

SELLIER F., 1987, *"La problématique du niveau dans les négociations collectives"* in : SALAIS R./ THEVENOT L., Eds. ECONOMICA.

SUPIOT A., 1989, *"Déréglementation au droit du travail et autorèglementation de l'entreprise"*, Droit Social n° 3.

VERDIER J.M., 1983, *"Le pouvoir syndical dans l'entreprise"*, Pouvoirs, n° 26.

ZARIFIAN P., 1984, *"Syndicalisme et propositions industrielles alternatives - in :* "Les syndicats français et américains face aux mutations technologiques", ANTHROPOS- ENCRAGES.